

ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS: UNICRED ERECHIM UM ESTUDO DE CASO

Josué Carlos Boller¹

Zilio Sartori Junior²

RESUMO

Este trabalho propõe um estudo bibliográfico dos aspectos conceituais da Administração por Objetivos. A temática não é recente e por isso pode ser comparada com novos modelos de administração implantados nas diversas organizações, entre elas, cooperativas de crédito. Com base em livros e publicações sobre o tema, o objetivo geral é conhecer a Administração por Objetivos, visando também comparar modelos de gestão e como ela pode contribuir para aperfeiçoar a administração de cooperativas de crédito, como a Unicred Erechim. Bibliográfica e teórica, a pesquisa tem tratamento de dados com abordagem qualitativa, visando investigar os fatos e suas relações com o assunto. O estudo concluiu que a Administração por Objetivos é a base de qualquer forma de gestão, inclusive da praticada pela Unicred Erechim, e que o sucesso no alcance dos objetivos organizacionais almejados será função da implementação bem-sucedida de boas estratégias, que possibilitem o estrategista deslocar, realocar, ajustar, reconciliar de modo sistemático e intensivo os recursos organizacionais e as competências essenciais, aproveitando as oportunidades emergentes no ambiente de negócios e neutralizando as ameaças e contingências que surgem pela frente.

Palavras-Chave: Administração. Gestão. Cooperativismo. Crédito.

ABSTRACT

This work aims to create a bibliographic study of the conceptual aspects about Management by Goals and its contribution to Unicred Erechim management. The theme is not recent and it can be compared with the new models of management implanted in many companies, such as, credit cooperatives. Through books and publications about the theme, it aims, specially, to know the Management by Goals through the presentation of conceptual aspects and also to compare management models and how it can contribute to the improvement of the credit cooperatives, such as, Unicred Erechim. Bibliographic and theoretical, the research has data treatment with qualitative approach, aiming to investigate the facts and their relation with the theme. The study concluded that the Management by Goals is the foundation of any way of management, including the one Unicred Erechim uses and the success to reach the organizational goals wanted will be the work of the good implementation of the successful good strategies, which help the manager to dislocate, relocate, adjust and reconcile systematic and intensive the organizational founds and the essential competences, seizing the emerging opportunities in the business environment and neutralizing the risks and contingents that come forward.

Key-words: Management. Cooperativism. Credit.

¹ Bacharel em Administração pela URI Erechim, Pós-Graduando em Gestão Estratégica de Finanças – MBA da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, e-mail: josue.boller@unicred.com.br.

² Doutorando em Administração pela UNOESC Chapecó - Universidade do Oeste de Santa Catarina, Mestre em Administração pela UCS - Universidade de Caxias do Sul, Pós-graduado em Administração em Gestão Empresarial pela URI - Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Graduado em Ciências da Computação pela UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina, Professor Universitário da URI Erechim, e-mail: ziliojunior@uricer.edu.br

1 INTRODUÇÃO

Milhões de pessoas ao redor do mundo passam a maior parte de suas vidas trabalhando em ou participando de organizações tendo que diariamente vencer desafios para realizar suas tarefas cotidianas, alcançar metas e objetivos comuns e resultados cada vez melhores. Chiavenato (2004) lembra que toda essa atividade precisa ser integrada e coordenada de maneira eficiente e eficaz para proporcionar o melhor retorno possível dos investimentos feitos em conhecimento, utilização de habilidades e competências visando à qualificação do capital intelectual dos resultados financeiros.

É fato que não há empresa sem objetivos. As organizações administrativas, segundo Herbert Simont (1947 apud RICHERS, 1980), constituem-se de sistemas de comportamentos cooperativos, onde se espera que os seus membros orientem seu comportamento de acordo com certos fins que são considerados como objetivos da organização.

Conforme Richers (1980), os objetivos se referem a posições desejadas a serem conquistadas ao longo dos anos e que procuram antecipar-se a mudanças do meio ambiente e da adaptação da empresa a estas. “São os objetivos de longo alcance e, sobretudo, os objetivos estratégicos (que preveem alterações na relação empresa/meio ambiente).” (RICHERS, 1980, p. 52).

E objetivos, também observa Vaz (2006), são a razão de ser de uma empresa. Conforme Drucker apud Vaz (2006), embora existam diversas definições apresentadas na literatura especializada, a gestão por objetivos poderá ser descrita como um processo participado, por meio do qual, trabalhadores e gestores de uma organização identificam em conjunto objetivos coletivos e individuais, definem áreas vitais de atuação e resultados a alcançar.

Neste contexto, o presente trabalho propõe realizar um estudo bibliográfico dos aspectos conceituais sobre Administração por Objetivos, temática não recente e por isso pode ser comparada com os novos modelos de gestão implantados nas diversas organizações, entre elas, cooperativas de crédito.

Com base em livros e publicações sobre o tema, o objetivo geral é conhecer a Administração por Objetivos por meio da apresentação de seus aspectos conceituais, visando comparar com o modelo de administração da Unicred Erechim³ e ao analisá-las resgatar

³ Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Médicos e Demais Profissionais da Saúde, Engenharia, Arquitetura, Contabilidade, Administração e Economia de Erechim Ltda. Fundada em 5 de agosto de 1996, com sede em Erechim-RS, tem, atualmente, 2.097 cooperados. (UNICRED ERECHIM, 2019).

procedimentos que possam contribuir para aperfeiçoar a administração da Cooperativa em estudo.

A seguir serão apresentados os aspectos conceituais, objetivos, definição de objetivos, elementos do sistema de administração, vantagens e elaboração de estratégias da Administração por Objetivos, cujo método busca atingir resultados de qualidade. Também são mostradas as principais características da APO, o planejamento estratégico decorrente do objetivo e os benefícios e problemas na sua utilização. Na sequência, a Metodologia explica de que maneira ocorreu a pesquisa teórica com tratamento de dados de abordagem qualitativa. Com fim exploratório, o estudo tem levantamento bibliográfico feito em livros sobre o tema e documentos da Uniced Erechim, visando investigar os fatos e suas relações com o assunto. A pesquisa utiliza dados secundários e tem como objeto de estudo a Uniced Erechim. Com amostragem não-probabilística, a técnica utilizada foi de observação participante e registro assistemático.

Na Análise e Apresentação dos Dados e Resultados é apresentada a Uniced Erechim e sua administração por objetivos, Missão, Visão, Valores, e sua evolução rumo à profissionalização da gestão levada à cabo pelo alinhamento organizacional balizado pelo planejamento estratégico e, mais recentemente, pela implantação da Governança Corporativa.

As Considerações Finais trazem a conclusão deste estudo que buscou conhecer a Administração por Objetivos a partir da pesquisa bibliográfica acerca do tema e compará-la à praticada pela Uniced Erechim.

2 ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS

2.1 Aspectos conceituais

O método Administração por Objetivos surgiu, conforme Odiorne (1965 apud LODI, 1976), na década de 50 quando a empresa privada norte-americana estava sofrendo pressões acentuadas.

A depressão, no fim da guerra da Coreia, levou a novas pressões governamentais para a redução de preços, o que forçou o empresário industrial a uma luta para se manter dentro de margens de lucro reduzidas.

A pressão econômica da época, de acordo com Lodi (1976), gerou uma “administração por pressão” (*management by pressure*) que coincidiu com o aperfeiçoamento dos controles administrativos, das técnicas financeiras mais modernas e das técnicas de pesquisa

operacional e mesmo das técnicas de persuasão e manipulação. “A pressão exercida sobre os gerentes não estava provando ser a melhor maneira de obter melhores resultados e foi nesse momento que a Administração por Objetivos apareceu como técnica de direção de esforços.” (LODI, 1976, p. 72).

Segundo Drucker (1962 apud LODI, 1976), essa participação na fixação de objetivos e a autocorreção (oposta ao heterocontrole anterior) permitiam um escape para os atritos crescentes originados pelo excesso de pressão de cima para baixo.

Já de acordo com Schleh (1961 apud LODI, 1976), esse método surgiu como instrumento de controle sobre organizações em rápido crescimento e até então sob o efeito de controles meramente financeiros.

Lodi (1976) recorda que as campanhas de redução de custos, além de produzir pouco resultado, focaram este fator em detrimento de outros, gerando um desequilíbrio nos objetivos da empresa.

A alta direção entendia essa apatia em produzir os resultados esperados como rebeldia e em resposta endurecia seus controles. Com isso apertava-se o círculo vicioso: maior controle, maior resistência, maior resistência, maior controle. Foi então que se buscou uma forma de equilibrar objetivos, admitir maior participação, descentralizar decisões, permitir autocontrole e autoavaliação, o que significa maior liberdade ou mais relaxamento dos controles. Nesse momento surge a Administração por Objetivos junto com um movimento generalizado de descentralização e de adoção (às vezes apressado) da estrutura divisional por produto. Medidas subjetivas de desempenho foram substituídas por padrões quantitativos objetivos. Foram abandonados termos de difícil concretização como ‘iniciativa’, *costmindedness*, ‘cooperação’, pelos termos mais evidentes de resultados. (LODI, 1976, p. 73).

Ainda conforme Lodi (1976), a Administração por Objetivos é um método de planejamento e avaliação e como tal se situa dentro do ciclo administrativo.

A administração por objetivos é um método através do qual todas as gerências de uma empresa estabelecem metas para suas operações no início de cada exercício fiscal, em consonância com as metas gerais do empreendimento, fixadas pelos acionistas através da Diretoria. Esses objetivos não incluem tarefas rotineiras, que todo gerente normalmente executa, mas planos de ação e melhoramentos que melhor contribuem para a consecução dos resultados-chave da empresa. Pode-se definir objetivo como “uma declaração escrita, o quanto possível com números, orientando o desempenho dos gerentes para atingir um resultado mensurável e de valor. (LODI, 1976, p. 74).

Para Odiorne (1965 apud LODI, 1976), a administração por objetivos é um processo onde gerentes, superior e subordinado identificam objetivos comuns, definem as áreas de responsabilidade de cada um em termos de resultados esperados e usam essas medidas como guias para a operação dos negócios.

Drucker (1962 apud LODI, 1976), disse que a maior de todas as vantagens da administração por objetivos é a de possibilitar ao administrador o controle de seu próprio desempenho.

Autocontrole quer dizer mais forte motivação: o desejo de conseguir o máximo e não simplesmente de conseguir o bastante para ir vivendo. Para que possa controlar o próprio desempenho, um administrador precisa saber mais do que simplesmente os seus objetivos. Deve ter condições de medir o próprio desempenho e os resultados objetivos em comparação como objetivo. (DRUCKER apud LODI, 1976, p. 74).

Em outras palavras isso quer dizer metas mais elevadas e visão mais ampla, com os objetivos anuais da empresa sendo feitos com base em um plano de objetivos a longo prazo (quinquenais ou decenais), e os objetivos de cada gerente, sendo feitos em cima dos objetivos anuais da empresa, o que traria, segundo Drucker (1962 apud LODI 1976), uma coesão de forças em torno de postos-chave.

Para Drucker (1962 apud LODI, 1976), os objetivos para gerentes devem conter entre outras características, o de ser claramente definidos, específicos e concretos; originar-se dos objetivos da empresa, dar ênfase ao trabalho de equipe e ao resultado global e ser ajustados às considerações de curto e de longo alcances.

O mesmo autor (Drucker, 1962 apud LODI, 1976) afirma que a administração por objetivos não é apenas um método de trabalho, mas pode ser uma filosofia da administração. “Baseia-se no princípio de motivação do comportamento humano, aplica-se a todo o administrador e assegura uma genuína liberdade ao executivo.” (DRUCKER, 1962, apud LODI, 1976, p. 25).

Administração por objetivos é um método global que diz respeito não só às técnicas de direção e administração, como também às pessoas, considerando os aspectos externos e internos das organizações. Assim, além de todo o ambiente interno da empresa - desde as instalações físicas, tecnologia, recursos humanos - é de importância crítica no estudo e aplicação de APO a leitura e análise do ambiente externo - clientela, demanda, concorrência, tendência - e a verificação do grau de interdependência dos vários fatores desses ambientes, além de suas múltiplas interações e influências.

2.2 Objetivos

Para Drucker (2002), cada administrador precisa de objetivos claramente definidos e eles devem estabelecer que desempenho se espera que sua unidade apresente, que

contribuição se espera que o administrador e sua unidade devem dar às outras unidades para que elas atinjam os seus próprios objetivos. Em resumo, “é preciso desde sempre dar ênfase o trabalho de equipe e aos resultados obtidos por elas ” (DUCKER, 2002, p. 307).

Drucker (2002) defende, também, que os objetivos de todo administrador devem explicitar sua contribuição ao atingimento das metas da empresa em todas as suas áreas. Segundo ele, para conseguir esforços equilibrados, os objetivos de todos os administradores, em todos os níveis, em todas as áreas, também têm de estar calibrados para curto prazo e para longo prazo, e devem sempre abranger os objetivos tangíveis e os intangíveis da organização e desenvolvimento administrativos, desempenho do trabalhador e atitude e responsabilidades perante o público. (DRUCKER, 2002, p. 308).

Os objetivos do trabalho do gerente distrital de vendas devem ser definidos pela contribuição que ele e sua equipe de vendas têm de dar ao departamento de vendas; os objetivos do trabalho do engenheiro de projetos, pela contribuição que ele, seus engenheiros e desenhistas dão ao departamento de engenharia. Os objetivos do gerente-geral de uma divisão descentralizada devem ser definidos pela contribuição que sua divisão deve dar aos objetivos da empresa-mãe. (DRUCKER, 2002, p. 309).

Ainda, de acordo com Drucker (2000), uma empresa comercial precisa de princípios administrativos que deem um sentido integral ao esforço e à responsabilidade individuais e, ao mesmo tempo, indiquem uma direção comum à visão e ao esforço, estabeleçam o trabalho de equipe e harmonizem as metas do indivíduo com a prosperidade comum, princípio único que só pode ser obtido por meio da administração por objetivos e autocontrole.

2.2.1 Definição de objetivos

Os objetivos são definidos, na leitura de Chiavenato e Sapiro (2016), a partir de anseios e expectativas humanas quanto a uma condição futura ideal e se constituem a partir de diferentes abordagens, entre elas a determinística por extrapolação, a qualitativa carismática, a analítica racional e a estatística e contingencial.

Para Chiavenato e Sapiro (2016), objetivo é uma meta a alcançar, um desejo ou uma expectativa que se pretende realizar em função de um período.

Quando um objetivo é alcançado ele se torna realidade e precisa ser substituído por outro objetivo maior, menor ou diferente no período esperado. [...] um objetivo pode ser chamado de meta, alvo, *target*, propósito ou programa. Os objetivos têm sua importância relacionada com as mensagens internas e externas que eles enviam para dentro e para fora da organização. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2016, p. 216-217).

Para Chiavenato e Sapiro (2016), objetivos organizacionais são o fim desejado que a organização pretende atingir e que orientam o seu comportamento em relação ao futuro e ao ambiente interno e externo. Neste sentido os objetivos organizacionais são a razão de ser das organizações, que necessitam de um fim objetivo.

2.3 Elementos do sistema de administração por objetivos

Chiavenato e Sapiro (2016) enfatizam que existem vários sistemas de administração por objetivos e seus principais elementos são estabelecimento e especificação conjunta de objetivos entre o gestor e seu superior, tomada de decisão participativa, definição de um período definido de tempo para sua concretização, interligação entre os vários objetivos, revisão periódica e avaliação constante com eventual correção e retroação do desempenho e ênfase na quantificação como no controle de resultados.

Neste esquema de administração por objetivos, o mesmo autor acrescenta que os planejadores definem metas comuns, especificam as áreas de responsabilidade e utilizam esses critérios para avaliação do andamento da atividade e a contribuição de cada responsável da etapa do processo em avaliação.

Um dos diferenciais da administração por objetivos é que ela funciona simultaneamente de cima para baixo e de baixo para cima. Para cada funcionária, esse modelo de gestão proporciona objetivos específicos de desempenho. “Cada pessoa deve ter uma contribuição específico para fazer à sua unidade organizacional ou à organização. E todas as pessoas devem alcançar seus objetivos para que os objetivos da unidade e da organização possam se tornar realidade.” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2016, p. 221).

2.4 Vantagens

Conforme Drucker (2002), a maior vantagem da administração por objetivos, talvez, seja a possibilidade que ela oferece ao administrador de controlar seu próprio desempenho. “O autocontrole significa motivação mais forte: um desejo de fazer o melhor, e não de fazer apenas o suficiente. Significa metas de desempenho mais altas e uma visão mais ampla.” (DRUCKER, 2002, p. 311).

Considerado o pai da administração moderna, Drucker observa que devido à nossa capacidade cada vez maior de obter informações rapidamente, como resultado do progresso tecnológico, essa nova habilidade de produzir informações para medição possibilitará o

autocontrole eficiente e levará a um tremendo avanço na eficiência e no desempenho da administração.

2.5 Elaboração de estratégias

Os objetivos indicam o “que fazer”, porém a resposta ao “como fazer” será dada pelas estratégias, que definem, segundo Chiavenato e Sapiro (2016), como deslocar, realocar, ajustar, reconciliar de modo sistemático os recursos organizacionais disponíveis e como utilizar as competências para aproveitar as oportunidades emergentes no ambiente e neutralizar as possíveis ameaças.

As estratégias sustentam a capacidade da organização de manobrar em meio a cenários cada vez mais mutáveis, dinâmicos e complexos. Assim, os objetivos estabelecem os fins e a estratégias definem os meios para alcançá-los. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2016, p. 226).

Os mesmos autores ensinam que o detalhamento das estratégias no médio prazo se faz através das táticas que são descrições detalhadas da aplicação dos recursos organizacionais e das competências funcionais por áreas, departamentos, gerências que, por sua vez, são desdobrados em planos operacionais (de ação) por equipes que se desdobram em planos pessoais de ação para assegurar o alcance dos objetivos dos diferentes níveis.

Chiavenato e Sapiro (2016) também ressaltam que a efetiva implementação e execução das estratégias formuladas irá depender de um sistema de atividades que destacará a consistência daquelas estratégias e assegurará o reconhecimento do posicionamento como vantagem competitiva da organização.

3 METODOLOGIA

A pesquisa de natureza teórica foi desenvolvida por meio de consulta bibliográfica em livros, artigos e outras publicações sobre o tema, além de documentos da Uniced Erechim, como por exemplo o Estatuto Social da Cooperativa e o Planejamento Estratégico de 2019.

O tratamento de dados é qualitativo com fim exploratório e descritivo, com a finalidade de a partir do conhecimento dos aspectos conceituais da Administração Por Objetivos poder comparar com a gestão da Uniced Erechim.

Os dados secundários do artigo têm amostragem não-probabilística e foram obtidos com técnica de observação participante e registro assistemático.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

4.1 Unicred Erechim e sua Administração por Objetivos

A Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Médicos e Demais Profissionais da Saúde, Engenharia, Arquitetura, Contabilidade, Administração e Economia de Erechim Ltda. – Unicred Erechim – foi fundada por 24 médicos em 05 de agosto de 1996, sendo a oitava cooperativa gaúcha do Sistema Unicred a operar, tendo por objeto a prática de operações e exercício das atividades na área do crédito mútuo.

Figura 1 – Organograma do Sistema Unicred



Fonte: Unicred Erechim (2019)

Ela é uma das 35 cooperativas do Sistema Unicred que surgiu há 29 anos e conta, hoje com, aproximadamente 265 Unidades de Negócios em 11 estados brasileiros e mais de 213 mil cooperados, quatro Unicreds Centrais e uma Confederação Nacional, com unidades em São Paulo e Porto Alegre.

4.2 Missão, Visão e Valores

A Unicred Erechim tem como Missão oferecer soluções financeiras competitivas e de qualidade agregando resultados e fortalecendo o relacionamento com o cooperado.

Já sua Visão é ser a principal instituição financeira do cooperado, e seus Valores são respeito aos princípios cooperativistas e promoção do cooperativismo; reconhecimento do cooperado como principal valor da cooperativa; gestão com transparência, ética, profissionalismo e observância dos princípios e boas práticas de governança; atuação sistêmica e crescimento sustentável com responsabilidade social e ambiental; cumprimento dos normativos oficiais e do Sistema Unicred; desenvolvimento e reconhecimento dos colaboradores para que se sintam realizados, motivados e comprometidos, e comprometimento com a educação cooperativista e com a formação e capacitação dos dirigentes, conselheiros e colaboradores.

Analisando Missão e Visão observa-se que estes também são por si só objetivos a serem buscados diariamente no relacionamento da Cooperativa com o seu associado.

4.3 Planejamento Estratégico

Em julho de 2009, a Cooperativa iniciou seu caminho rumo à profissionalização. O alinhamento organizacional balizado no planejamento estratégico desafiou os gestores a realizarem muitas mudanças, que ocorreram em processos, produtos, serviços e estrutura física, visando à implantação de uma gestão eficiente.

Como define Vaz (2006), os objetivos são a razão de ser de uma empresa, e naquele momento da Cooperativa, os objetivos daquela administração eram a formação da equipe, que ocorreu não sem grandes dificuldades, a definição e a redefinição de áreas, atividades, estruturas e sistemas de informação, com a finalidade de dar segurança às operações e cumprir a legislação com o objetivo de garantir a continuidade do negócio.

Ainda para Vaz (2006), objetivo é uma meta a alcançar, um desejo ou uma expectativa que se pretende realizar em função de um período. E neste contexto, junto com as metas existia o sonho de adequar a estrutura física da agência localizada na Avenida XV de Novembro e poder proporcionar aos associados uma agência nova, o que se concretizou em 2013 com a inauguração de uma agência moderna, ampla e acolhedora dentro do padrão sistêmico.

Todas essas ações realizadas fizeram parte do alinhamento organizacional, processo de definição e implementação de mudanças capazes de aumentar sua resposta como organização frente aos desafios externos e de gestão do seu ambiente de atuação, visando à melhoria do desempenho como instituição.

4.3.1 Diretrizes Sistêmicas

As diretrizes sistêmicas da Unicred, conforme seu Planejamento Estratégico, são promover a cultura da inovação, ser a principal (melhor) solução para os negócios (vida) do cooperado, ampliação de mercado, sustentabilidade e disrupção do negócio.

4.4 Governança Corporativa

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2016), a mudança nos modelos de gestão das diversas organizações, entre elas, cooperativas de crédito, tem ocorrido por necessidade de sobrevivência, uma vez que as empresas devem ser proativas com o processo do planejamento estratégico conduzindo-as ao desenvolvimento e à formulação de estratégias que assegurem sua evolução continuada e sustentável.

Neste sentido e visando à perenidade da instituição, a Unicred Erechim deu mais um passo para profissionalizar sua administração adotando o regime de Governança Corporativa, que foi implantado há pouco mais de um ano após ampla reforma do Estatuto Social aprovado em assembleia geral extraordinária.

Até abril de 2018, a Unicred Erechim exercia sua ação pela Assembleia Geral, Conselho de Administração, Diretoria Executiva, Conselho Fiscal e outros órgãos e era administrada por um Conselho de Administração, composto de nove membros, com sua Diretoria Executiva composta por um Diretor Presidente, um Diretor Administrativo e um Diretor Financeiro, membros do Conselho de Administração eleitos na Assembleia Geral Ordinária para um mandato de três anos, podendo ser reeleitos.

Com o objetivo de facilitar a tomada de decisão coletiva, reduzindo custos de fiscalização e controle e potenciais conflitos, minimizando os riscos inerentes ao negócio, melhorando a segurança e a imagem e reforçando o espírito cooperativista da participação e da ação coletiva, a Unicred Erechim, atendendo à legislação em vigor, em especial ao artigo 27º da Resolução nº 4.434/15, que determina à cooperativa de crédito clássica que detiver média dos Ativos Totais, nos últimos três exercícios sociais, igual ou superior a R\$ 50 milhões a adoção de estrutura administrativa integrada por Conselho de Administração e por Diretoria Executiva a ele subordinada (SILVA; SABAINI, 2015), promoveu as alterações estatutárias que foram aprovadas em Assembleia Geral Extraordinária, realizada no dia 3 de abril de 2018, conforme Ata Sumária nº 27/2018, efetivando a mudança para o regime de governança, valendo para as próximas eleições que se realizarem na Cooperativa, o que

aconteceu na Assembleia Geral Ordinária de 23 de abril de 2018 (UNICRED ERECHIM, 2018).

Até então era gerida por um Conselho de Administração integrado por nove associados e tinha dentre eles os representantes da Diretoria Executiva – composta pelo Diretor Presidente, Diretor Administrativo e pelo Diretor Financeiro –, passa a ser administrada estrategicamente por um Conselho de Administração, constituído de um Presidente, dois Vice-Presidentes e seis membros efetivos, todos associados pessoas físicas, eleitos mediante a escolha de chapas, em Assembleia Geral, nos termos do Regimento Eleitoral (UNICRED ERECHIM, 2018).

Essa segregação de poderes é ratificada no artigo 37 do novo Estatuto, que veda o exercício simultâneo de cargos no Conselho de Administração e na Diretoria Executiva.

Já a Diretoria Executiva passa a ser indicada pelo Conselho de Administração, sendo composta de um Diretor-Geral e um Diretor de Operações, tendo por atribuição executar as diretrizes, políticas e estratégias definidas pelo referido Conselho de Administração.

A implantação da Governança Corporativa trouxe novas competências para o Conselho de Administração (Direção Estratégica) e Diretoria Executiva (Direção Executiva). Essa nova modalidade de gerir a instituição deu maior protagonismo ao Conselho de Administração. O momento é de constituição de Comitês do Conselho, que têm objetivo de assessorar o Colegiado sugerindo políticas ou medidas de aprimoramento nas decisões a serem tomadas.

Depois de 23 anos de fundação, a Cooperativa, que iniciou sua expansão em agosto de 2018, consolidou suas duas novas agências do Sistema na cidade de Erechim – Unicred Agência Unimed Dr. Nilzo Zaffari, inaugurada em 8 de novembro de 2018, e Unicred Agência Santa Mônica, inaugurada em 6 de dezembro de 2018, e ao ampliar a Agência Sede para acolher a Unicred Empresarial segue a passos largos o objetivo de se manter competitiva, perene e sustentável.

Quadro I - As mudanças na gestão da Unicred Erechim

	Antes da Governança		Depois da Governança
Dir. Executiva	Conselho Administração	Dir. Executiva	Conselho Administração
Diretor Presidente	Diretor Presidente	Diretor- Geral	Presidente
Diretor Administrativo	Diretor Administrativo	Diretor de Operações	1º Vice-presidente
Diretor Financeiro	Diretor Financeiro		2º Vice-presidente
	+		+
	6 conselheiros		6 conselheiros efetivos, eleitos em

**Gerente Geral
Coord.
Administrativo**

efetivos, eleitos em
AGO

AGO

Fonte: O autor

A Governança Corporativa foi implantada na Unicred Erechim há pouco mais de um ano a partir da Reforma Estatutária, que incluiu a segregação de poderes, trazendo novas competências para o Conselho de Administração (Direção Estratégica) e Diretoria Executiva (Direção Executiva).

Comparando a APO com a gestão da Unicred Erechim observa-se que a administração da Cooperativa também é feita por meio de metas definidas por todas as gerências, que convergem com as da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração (que representa os cooperados), nas várias operações de cada exercício fiscal. Esses objetivos incluem planos de ação que visam contribuir para a consecução dos resultados que a empresa busca e traçou como meta.

Com a Governança Corporativa, que trouxe a segregação de poderes, a gestão da Unicred Erechim também se dá de forma diferente do ponto de vista da atuação da Diretoria Executiva, que é quem faz a gestão, e do Conselho de Administração, que avalia e monitora os resultados desta forma de administração.

Quadro II – Atribuições da Diretoria Executiva e Conselho de Administração

Diretoria Executiva	Conselho de Administração
Propõe a estratégia	Analisa e homologa a estratégia, promovendo ajustes, se necessário
Gestão e apuração confiável de resultados	Avalia o desempenho da gestão
Implementa planos operacionais	Avalia e monitora os resultados
Antecipa-se, com medidas corretivas necessárias, no caso de desvios de metas	Examina causas de desvios e respalda correções necessárias
Expõe os riscos	Recomenda como enfrentá-los e monitora as tendências
Age fortemente alinhada às diretrizes de um líder	Considera que o fortalecimento é produto de diversidade de visões, de complementaridade de conhecimentos, de independência para julgamentos sem contaminação e sem conflito de interesses

Fonte: Unicred Erechim (2019)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao apresentar os aspectos conceituais da Administração por Objetivos visando conhecê-la, conclui-se que ela é a base de qualquer forma de gestão, inclusive da praticada pela Unicred Erechim, que em 2018 implantou a Governança Corporativa com a finalidade de profissionalizá-la continuamente.

Uma vez que a Administração por Objetivos tem como traves mestras o planejamento, a participação, a motivação e o autocontrole (Soares, 2015), observa-se que a Unicred Erechim pratica os conceitos da APO ao seguidamente aprimorar sua gestão revendo objetivos, o que acontece nas reuniões mensais de acompanhamento de metas; promovendo a qualificação de sua equipe ao incentivar a busca permanente do conhecimento, fazendo o tema de casa por meio do alinhamento organizacional, iniciado em 2009, balizado pelo planejamento estratégico anual, e implantando a Governança Corporativa, que vem aprimorar a administração da cooperativa.

A Administração por Objetivos, conhecida como APO, ocorreu em 1954. Peter Drucker é considerado seu criador devido à publicação do livro Administração por Objetivos. A ideia era descentralizar a organização e administrar por resultados, onde cada departamento determinaria como contribuir para atingir os resultados estipulados pelo nível estratégico, e atingir esses resultados seriam objetivos.

Esse modelo segue sendo aplicado em muitas organizações, mas de forma atualizada haja vista o advento da tecnologia e da necessidade de inovação numa velocidade que os dias atuais exigem.

Neste contexto, e como muitas outras organizações preocupadas em se manterem competitivas, a Unicred Erechim persegue seus objetivos visando aprimorar sua administração para, além de assegurar os resultados, alcançar competitividade e sustentabilidade, e seguir crescendo de forma perene.

Não basta tratar só do negócio, mas urge cuidar de daqueles que investem nele, dos investimentos que fazem e do retorno que esperam da organização.

O sucesso no alcance dos objetivos organizacionais almejados será função da implementação bem-sucedida de boas estratégias, que possibilitem o estrategista deslocar, realocar, ajustar, reconciliar de modo sistemático e intensivo os recursos organizacionais e as competências essenciais, aproveitando as oportunidades emergentes no ambiente de negócios e neutralizando as ameaças e contingências que surgem pela frente.

REFERÊNCIAS

- CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. Administração sistêmica por objetivos e resultados (ASPOR) - instrumento de desenvolvimento organizacional. **Revista de Administração Pública**: Rio de Janeiro. Abr/Jun. 1977. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/6125/4746>>. Acesso em: 13 ago. 2019.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker**: obra completa. São Paulo: Nobel, 2002.
- LODI, João Bosco. **Administração por objetivos**. 5ª ed. São Paulo: Pioneira, 1976.
- RICHERS, Raimar. **Objetivos como razão de ser da empresa**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 34(1):50-62. Jan./Fev. 1994. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n1/a07v34n1.pdf>>. Acesso em: 16 mai. 2019.
- SOARES, Tania Cristina Lemes. **Introdução à Administração**. O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia - SP, Campus Caraguatatuba, para a Rede e-Tec Brasil, do Ministério da Educação em parceria com a Universidade Federal de Mato Grosso. Cuiabá - MT 2015. Disponível em: <http://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/1500/Introducao_Administracao_ADMINISTRACAO-IFSP.pdf?sequence=1>. Acesso em: 26 jul. 2019.
- SILVA, A. D. C.; SABAINI, W. T. **A evolução da Governança Corporativa nas Cooperativas de Crédito no Brasil**. Curitiba: CRV, 2015. 144 p.
- UNICRED ERECHIM. **Estatuto Social**, Erechim, 2018. Disponível em: <<https://www.unicred.com.br/site/1546950087964-estatuto-unicred-erechim-2018pdf.pdf>>. Acesso em: 13 ago. 2019.
- _____. **Estrutura Organizacional**, 2019. Disponível em: <<https://www.unicred.com.br/erechim/institucional/sistema-unicred/a-unicred>>. Acesso em: 17 ago. 2019.
- VAZ, Rui Pedro Ferreira. (2006). **Gestão por Objectivos e Avaliação do Desempenho: a Administração Pública em Mudança**. Disponível em: <file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/Gesto_por_Objectivos_e_Avaliao_do_Desempenho_a_Administracao_Pblica_em_Mudana.pdf>. Acesso em: 16 mai.2019.